

# **Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Karyawan Perusahaan Daerah Sulawesi Selatan**

**Muhammad Yahya**

**Sapinah**

**Suwardi Annas**

STKIP Pembangunan Indonesia Makassar

Universitas Negeri Makassar

**Abstract:** *This study analyzes the influence of the factors that affect the quality of the service employees Local Company (Perusda) South Sulawesi in terms of the various aspects which include; employee competence, leadership, commitment to work, organizational culture, and organisasional structure, and quality of service of employees. The population in this study were all employees of the company in the area of South Sulawesi Perusda four business units, namely a total of 106 people. The results showed that (1) the value of the variable employee competence and commitment are at very high and variable categories of leadership, organizational culture, organizational structure, and quality of service of employees are in the high category, (2) employee competence and a significant positive effect on the quality of service South Sulawesi Perusda employees, (3) leadership but not significant positive effect on the quality of service of employees (4) work commitments and a significant positive effect on the quality of service of employees (5) organizational culture positive and significant impact on the quality of service of employees (6) organizational structure influence positive and significant impact on the quality of service of employees Pusda in South Sulawesi.*

**Keywords:** *influential factors about quality of service, SEM*

**Abstrak:** Penelitian ini menganalisis sejauhmana pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan karyawan Perusahaan Daerah (Perusda) Sulawesi Selatan ditinjau dari berbagai aspek yang meliputi; kompetensi karyawan, kepemimpinan, komitmen kerja, budaya organisasi, dan struktur organisasional, dan kualitas pelayanan karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan daerah Sulawesi Selatan pada keempat unit bisnis Perusda yaitu sebanyak 106 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) nilai variabel kompetensi dan komitmen kerja karyawan berada pada kategori sangat tinggi dan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, struktural organisasi, dan kualitas pelayanan karyawan berada pada kategori tinggi, (2) kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan Perusda Sulawesi Selatan, (3) kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan (4) komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan (5) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan (6) struktur organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan Pusda di Sulawesi Selatan.

**Kata Kunci:** faktor-faktor berpengaruh, kualitas pelayanan, SEM

---

## **Alamat Korespondensi:**

Muhammad Yahya, Jurusan Pendidikan Ekonomi STKIP  
Pembangunan Indonesia Makassar Universitas Negeri  
Makassar

Perusahaan Daerah (Perusda) adalah Badan Usaha Milik Daerah yang merupakan pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, berwenang dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan administrasi dan penggunaannya sehingga perusahaan milik daerah merupakan bagian yang penting dalam menunjang Pendapatan Asli Daerah (PAD). Namun, dalam kenyataannya penerimaan daerah yang berasal dari badan usaha milik daerah masih relatif kecil bila dibanding dengan pajak daerah dan retribusi daerah, bahkan beberapa perusahaan daerah menjadi beban Pemerintah Daerah (Devas, 1999).

Pelayanan karyawan berorientasi pada kompetensi yang menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan peranannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

Sehubungan dengan hal itu, dalam Undang-Undang Otonomi Daerah Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Bab IX pasal 195 (3) disebutkan bahwa dalam penyediaan pelayanan publik, daerah dapat bekerja sama dengan pihak ketiga. Dalam hal ini, perusahaan daerah merupakan salah satu pihak ketiga yang dimaksud sebagai mitra pemerintah.

Hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Yahya (2011) menunjukkan bahwa Perusda Sulsel kemampuan bersaingnya sangat lemah. Berdasarkan analisis pada kondisi internal dan eksternal, maka Perusda Sulsel menempati posisi kuadran keempat, yaitu kuadran tentang kompetitif. Posisi ini, Perusda Sulsel menghadapi persaingan yang sangat tinggi, lingkungan membuka peluang yang besar untuk dimanfaatkan, sementara lingkungan internal cukup stabil namun kekuatan keuangan tidak kuat untuk mendukungnya. Berdasarkan hasil analisis pada *Matrix Boston Consulting Group* (BCG) Perusda Sulsel berada pada posisi kuadran kedua, yaitu *Question Marks*. Pada posisi itu pasar bertumbuh tinggi tetapi perusahaan memiliki pangsa pasar rendah (Yahya, 2010).

Dari *Decision Stage* dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) diperoleh strategi alternatif dengan *Total*

*Attractiveness Score* (TAS) masing: (1) Melepaskan *divest* = 5,6; (2) Pengembangan produk *product development* = 8,54; (3) Joint venture = 7,35. Indikator dari matriks tersebut menunjukkan strategi pengembangan produk *product development* menempati skor yang tertinggi, disusul dengan joint venture, dan yang terakhir adalah melepaskan *divest*. Strategi pengembangan produk *Product Development Strategy* menurut David (2007) merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk yang sekarang ada.

Berdasarkan fakta dan fenomena yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini akan mengkaji secara mendalam sejauhmana faktor-faktor yang meliputi; kompetensi karyawan, kepemimpinan, komitmen kerja, budaya organisasi, dan struktur organisasi mempengaruhi kualitas pelayanan karyawan Perusahaan Daerah Sulawesi Selatan.

## METODE

Jenis penelitian ini termasuk penelitian *ex-post facto* yang bersifat kausalitas yang dirancang untuk menerangkan adanya hubungan sebab akibat antar variabel. Beberapa variabel eksogen yang diidentifikasi mempengaruhi variabel endogen kualitas layanan (KL) adalah kompetensi karyawan (KK), kepemimpinan (KP), komitmen kerja (KT), budaya organisasi (BO), dan struktur organisasi (SO). Penelitian ini dilaksanakan pada Perusda Sulawesi Selatan pada tingkat unit bisnis yaitu, (1) Unit Usaha Hotel Batupapan di Makale; (2) Unit Usaha Transportasi "Rajawali Trans" di Makassar; (3) Unit Usaha Bengkel di Makassar dan (4) Unit Usaha Perbamass di Pare-pare. Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh dari para direksi, pemimpin unit, dan karyawan Perusda Sulawesi Selatan yang secara keseluruhan berjumlah 106 orang (Kantor Perusda Sulsel, tahun 2012). Selanjutnya data dikumpulkan dari responden dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner untuk masing-masing variabel. Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang diperoleh dari Perusda Sulawesi Selatan, seperti; arsip laporan keuangan, rencana kerja, dan berbagai data lainnya yang diperlukan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua tahap. Tahap pertama adalah analisis data dengan menggunakan statistika deskriptif untuk mendeskripsikan data dari variable-variabel penelitian yang meliputi nilai maksimum, nilai minimum, rata-rata dan standar deviasi. Selanjutnya, statistika inferensial dengan pendekatan SEM untuk membangun model struktural yang dilakukan melalui penetapan serangkaian persamaan, yaitu: (1) hubungan persamaan konstruk; (2) model pengukuran (indikator) bagi variabel yang diukur dalam konstruk; (3) sebuah matrik yang menunjukkan korelasi hipotesis di antara konstruk atau variabel. Dalam penelitian ini akan diuji lima hipotesis tentang besar dan jenis pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen.

## HASIL

### Deskripsi Variabel

Sebelum menganalisis hubungan kausal antar variabel, pada bagian ini akan dideskripsikan nilai statistik masing-masing variabel dari hasil penelitian yang diperoleh di lapangan melalui instrumen yang dikembangkan. Setelah mengadakan pengisian angket dari seluruh responden, data ditabulasi dan dianalisis, selanjutnya dilakukan pendeskripsian dari keenam variabel yang diteliti sebagaimana diuraikan pada tabel 1.

### Kompetensi Karyawan (KK)

Hasil analisis pada Tabel 1 menunjukkan bahwa rata-rata kompetensi karyawan di Perusda Sulawesi Selatan adalah 21.19 dengan skor maksimum jawaban responden sebesar 25.00 dan skor minimum sebesar 15.00. Nilai standar deviasi sebesar 2.29 yang lebih kecil dari nilai rata-rata (*mean*). Hal ini

menunjukkan bahwa tidak ada data yang jauh jaraknya dari data lainnya. Hasil analisis deskriptif untuk pengkategorian data diperoleh nilai skor aktual sebesar 2246.00, sehingga dari skor ideal sebesar 2650.00 diperoleh persentase skor aktual sebesar 84.75%. Nilai ini apabila dihubungkan dengan kriteria persentase skor aktual termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan perusahaan daerah di Sulawesi Selatan dengan skor rata-rata sebesar 21.19 berada pada kategori sangat tinggi.

### Kepemimpinan (KP)

Hasil analisis data terhadap variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa rata-rata kepemimpinan karyawan di perusahaan daerah Sulawesi Selatan adalah 26,51 dengan skor maksimum jawaban responden sebesar 35.00 dan skor minimum sebesar 12.00. Standar deviasi data sebesar 4,39 yang lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada data yang jauh jaraknya dari data lainnya. Hasil analisis deskriptif untuk pengkategorian data diperoleh nilai skor aktual sebesar 2810.00, sehingga dari skor ideal sebesar 3710.00, diperoleh persentase skor aktual sebesar 75.74%. Nilai ini apabila dihubungkan dengan kriteria persentase skor aktual termasuk dalam kategori tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan karyawan perusahaan daerah di Sulawesi Selatan dengan skor rata-rata sebesar 26.51 berada pada kategori tinggi.

### Komitmen Kerja (KT)

Hasil analisis data menunjukkan bahwa rata-rata komitmen kerja karyawan di Perusahaan Daerah Sulawesi Selatan adalah 25.39, dengan skor maksimum

**Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif Masing-Masing Variabel**

Statistik	KL	KK	KT	BO	SO	KL
Mean	21.19	26.51	25.40	27.92	19.96	37.58
Std. deviasi	2.29	4.39	3.25	2.98	2.84	5.03
Variance	5.26	19.30	10.58	8.90	8.04	25.26
Minimum	15.00	12.00	15.00	17.00	12.00	27.00
Maximum	25.00	35.00	30.00	35.00	25.00	50.00
Sum	2246.00	2810.00	2692.00	2959.00	2116.00	3983.00

jawaban responden sebesar 30.00 dan skor minimum sebesar 15.00. Standar deviasi data sebesar 3.25 yang lebih kecil dari nilai rata-rata (mean). Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada data yang jauh jaraknya dari data lainnya. Hasil analisis deskripsi untuk pengkategorian data diperoleh nilai skor aktual sebesar 2692.00, sehingga dari skor ideal sebesar 3180.00, diperoleh persentase skor aktual sebesar 84.65%. Nilai ini apabila dihubungkan dengan kriteria persentase skor aktual termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja karyawan Perusahaan Daerah di Sulawesi Selatan dengan skor rata-rata sebesar 25.39 berada pada kategori sangat tinggi.

### Budaya Organisasi (BO)

Hasil analisis data menunjukkan bahwa rata-rata budaya organisasi karyawan di Perusahaan Daerah Sulawesi Selatan adalah 27.92, dengan skor maksimum jawaban responden sebesar 35.00 dan skor minimum sebesar 17.00. Standar deviasi data sebesar 2.98 yang lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada data yang jauh jaraknya dari data lainnya. Hasil analisis deskriptif untuk pengkategorian data diperoleh nilai skor aktual sebesar 2959.00, sehingga dari skor ideal sebesar 3710.00, diperoleh persentase skor aktual sebesar 79.76%. Nilai ini apabila dihubungkan dengan kriteria persentase skor aktual termasuk dalam kategori tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi karyawan Perusahaan Daerah di Sulawesi Selatan dengan skor rata-rata sebesar 27.92 berada pada kategori tinggi.

### Struktural Organisasi (SO)

Hasil analisis data menunjukkan bahwa rata-rata struktural organisasi perusahaan daerah Sulawesi Selatan adalah 19.96, dengan skor maksimum jawaban responden sebesar 25.00 dan skor minimum sebesar 12.00. Standar deviasi data sebesar 2.83 yang lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada data yang jauh jaraknya dari data lainnya. Hasil analisis deskriptif untuk pengkategorian data diperoleh nilai skor aktual sebesar 2116.00, sehingga dari skor ideal sebesar 2650.00, diperoleh persentase skor aktual sebesar 79.85%. Nilai ini apabila

dihubungkan dengan kriteria persentase skor aktual termasuk dalam kategori tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa struktural perusahaan daerah di Sulawesi Selatan dengan skor rata-rata sebesar 19.96 berada pada kategori tinggi.

### Kualitas Layanan (KL)

Hasil analisis data menunjukkan bahwa rata-rata kualitas layanan karyawan di perusahaan daerah Sulawesi Selatan adalah 37.58, dengan skor maksimum jawaban responden sebesar 50 dan skor minimum sebesar 27.00. Standar deviasi data sebesar 5.03 yang lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada data yang jauh jaraknya dari data lainnya. Hasil analisis deskriptif untuk pengkategorian data pada Tabel 4 diperoleh nilai skor aktual sebesar 3983.00, sehingga dari skor ideal sebesar 5.300.00, diperoleh persentase skor aktual sebesar 75.15%. Nilai ini apabila dihubungkan dengan kriteria persentase skor aktual termasuk dalam kategori tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan karyawan perusahaan daerah di Sulawesi Selatan dengan skor rata-rata sebesar 37.58 berada pada kategori tinggi.

### Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis, analisis tingkat signifikansi hubungan kausalitas antar variabel konstruk dalam model, didasarkan pada nilai C.R ( $z_{hitung}$ ) yang nilainya harus lebih besar daripada nilai  $z_{tabel}$ . Atau langsung dengan melihat nilai *p-value* dari *output* AMOS yang disajikan pada Tabel 2 sesuai dengan taraf signifikansi yang digunakan. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

### Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama menyatakan bahwa "Ada pengaruh positif kompetensi karyawan terhadap kualitas pelayanan karyawan Perusda Sulawesi Selatan". Hasil analisis *SEM* seperti pada Tabel 2 diperoleh nilai koefisien regresi terstandarisasi (*standard regression*) sebesar 0.14 dengan nilai *p-value* sebesar 0,095 ( $0,09 < 0,10$ ). Hal ini berarti dengan taraf

Tabel 2. Hasil Analisis SEM untuk Pengaruh Langsung

	Variabel	Stand. Regression	Estimasi	S.E	C.R	P
Kualitas layanan	<-- Kompetensi	0,14	0,24	0,18	1,31	0,09
Kualitas layanan	<-- Kepemimpinan	-0,12	-0,09	0,07	1,25	0,11
Kualitas layanan	<-- Komitmen Kerja	0,19	0,09	0,05	1,79	0,04
Kualitas layanan	<-- Budaya Organisasi	0,15	0,25	0,18	1,41	0,08
Kualitas layanan	<-- Struktural	0,07	0,07	0,08	0,88	0,19

kepercayaan 90%, kompetensi karyawan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan Perusda Sulawesi Selatan. Nilai koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa apabila kompetensi karyawan meningkat secara optimal sampai 100%, maka kualitas layanan akan meningkat pula sebesar 14.30%.

### Hipotesis kedua

Hipotesis kedua menyatakan bahwa "Ada pengaruh positif kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan karyawan Perusda Sulawesi Selatan". Hasil analisis SEM diperoleh nilai koefisien regresi terstandarisasi sebesar -0.12 dengan nilai *p*-value sebesar 0.11 ( $0.11 > 0.05$ ). Hal ini berarti dengan taraf kepercayaan 95%, kepemimpinan tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan Perusda Sulawesi Selatan. Oleh karena itu, hipotesis kedua dalam penelitian ini tidak teruji secara statistik.

### Hipotesis ketiga

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa "Ada pengaruh positif komitmen kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan Perusda Sulawesi Selatan". Hasil analisis SEM diperoleh nilai koefisien regresi terstandarisasi sebesar 0.19 dengan nilai *p*-value sebesar 0.04 ( $0.04 < 0.05$ ). Hal ini berarti dengan taraf kepercayaan 95%, komitmen kerja signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap kualitas pelayanan karyawan Perusda Sulawesi Selatan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dalam penelitian ini teruji secara statistik. Nilai koefisien regresi yang bernilai positif sebesar 0.19 menunjukkan bahwa apabila komitmen kerja meningkat secara optimal sampai

100%, maka kualitas layanan akan meningkat pula sebesar 19%.

### Hipotesis keempat

Hipotesis keempat menyatakan bahwa "Ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan karyawan perusahaan daerah Sulawesi Selatan". Hasil analisis SEM diperoleh nilai koefisien regresi terstandarisasi sebesar 0.15 dengan nilai *p*-value sebesar 0.08 ( $0.08 < 0.10$ ). Hal ini berarti dengan taraf kepercayaan 90%, budaya organisasi signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap kualitas pelayanan karyawan perusahaan daerah di Sulawesi Selatan. Nilai koefisien regresi yang bernilai positif sebesar 0.15, menunjukkan bahwa apabila budaya organisasi meningkat secara optimal sampai 100%, maka kualitas layanan akan meningkat pula sebesar 15%.

### Hipotesis kelima

Hipotesis kelima menyatakan bahwa "Ada pengaruh positif struktur organisasi terhadap kualitas pelayanan karyawan Perusda Sulawesi Selatan". Hasil analisis SEM diperoleh nilai koefisien regresi terstandarisasi sebesar 0.07 dengan nilai *p*-value sebesar 0.19 ( $0.19 > 0.05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa dengan taraf kepercayaan 95%, struktural organisasi tidak signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap kualitas pelayanan karyawan Perusda Sulawesi Selatan.

### Persamaan Struktural

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini berdasarkan tinjauan teori yang telah dilakukan, maka

terdapat persamaan struktural  $KL$  mengenai kualitas layanan karyawan Perusda Sulawesi Selatan. Adapun persamaan struktural tersebut adalah sebagai berikut:

$$KL = \gamma_{11}KK + \gamma_{21}KP + \gamma_{31}KT + \gamma_{41}BO + \gamma_{51}SO + \varepsilon, R^2_{Y1}$$

Dengan mensubstitusi nilai koefisien regresi (*standard regression*) dan nilai kuadrat korelasinya (*squared multiple correlation*) yang diperoleh dari output AMOS, diperoleh persamaan struktural berikut:

$$KL = 0,14KK + (-0,12)KP + 0,19KT + 0,15BO + 0,71SO + 0,949, R^2_{Y1} = 9,8\%$$

Pada persamaan struktural pertama ( $Y$ ) mengenai kualitas layanan karyawan, besar nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah 9.8%. Besaran ini menunjukkan seberapa besar total konstruk kualitas layanan karyawan yang dipengaruhi oleh variabel kompetensi (KK), kepemimpinan (KP), komitmen kerja (KT), budaya organisasi (BO), dan struktural perusahaan (SO). Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa sebesar 9.8% kualitas layanan karyawan dipengaruhi kelima variabel bebas variabel kompetensi, kepemimpinan, komitmen kerja, budaya organisasi, dan struktural perusahaan tanpa mempertimbangkan variabel lain. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan karyawan dipengaruhi oleh beberapa factor. Dalam penelitian ini variabel yang signifikan mempengaruhi kualitas layanan adalah kompetensi karyawan, komitmen kerja karyawan, dan budaya organisasi di perusahaan tersebut. Namun dari keseluruhan faktor yang diteliti, masih banyak faktor lain yang belum terangkum dalam penelitian ini. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi dari persamaan struktural pertama yang nilainya hanya sebesar 9.8%. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa ada faktor lain yang mempengaruhi kualitas layanan karyawan atau masih ada faktor lain yang lebih dominan mempengaruhi kualitas layanan karyawan Perusda Sulawesi Selatan.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, analisis SEM, dan analisis korelasi, dijelaskan seperti berikut ini.

## Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan Perusda Sulawesi memiliki kompetensi yang tinggi yaitu memiliki pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja pada bidang pekerjaannya, serta memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam menjalankan tugasnya. Dan berdasarkan uji konfirmatori tampak bahwa dari lima variabel yang digunakan dalam mengukur kompetensi, responden merespon Sikap (X13) merupakan faktor penting yang mendapatkan perhatian dalam peningkatan kompetensi karyawan perusda. Hal ini sesuai dengan standar kompetensi yang dikemukakan oleh Tim Peneliti BKN (2003), standar kompetensi mencakup tiga hal, yaitu yang disingkat dengan KSA, yaitu (1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu fakta dan angka dibalik aspek teknis; (2) Keterampilan (*Skills*), yaitu kemampuan untuk menunjukan tugas pada tingkat kriteria yang dapat diterima secara terus menerus dengan kegiatan yang paling sedikit; (3) Sikap (*Attitude*), yaitu yang ditunjukan kepada pelanggan dan orang lain bahwa yang bersangkutan mampu berada dalam lingkungan kerjanya.

Secara spesifik Robbins (2003) menjelaskan bahwa kompetensi personil atau biasa disebut *personal quality* adalah "kemampuan dan keahlian individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik". Personil perusahaan yang dimaksud adalah semua karyawan yang terlibat dalam pengelolaan suatu perusahaan, antara lain pimpinan, karyawan dan *sales-person* atau agen sebagai perantara.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Parasuraman 1985 yang dikutip oleh Tjiptono (2004), memberikan batasan bahwa faktor utama yang menentukan kualitas pelayanan, adalah sebagai berikut: *reability*, mencakup dua hal pokok, yaitu konsistensi kerja (*performance*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependability*); *responsiveness*, yaitu kemauan atau kesiapan para karyawan untuk memberikan jasa yang dibutuhkan pelanggan; *competence*, artinya dalam suatu perusahaan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan jasa tertentu; *access*, meliputi kemudahan untuk dihubungi dan ditemui; *courtesy*, meliputi sikap sopan santun, respek, perhatian dan keramahan yang dimiliki para kontak personal; *communication*, artinya memberikan informasi kepada pelanggan dalam bahasa yang dapat mereka

pahami serta mendengar saran dan keluhan; *credibility*, yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya; *security*, yaitu aman dari bahaya, resiko atau keraguan meliputi keamanan secara fisik, keamanan financial dan kerahasiaan; *understanding/knowing the customer*, yaitu usaha untuk memahami kebutuhan pelanggan; *tangibles*, yaitu bukti fisik dari jasa, berupa fasilitas fisik, peralatan yang dipergunakan, representasi fisik dari jasa.

### Kepemimpinan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap kualitas pelayanan karyawan perusahaan daerah di Sulawesi Selatan. Oleh karena itu, hipotesis kedua ditolak. Ditolaknya hipotesis tersebut disebabkan karena kondisi nyata yang ada di perusahaan daerah Sulawesi Selatan, dalam pengelolaan bisnisnya terutama dalam hal pengambilan keputusan strategis dalam pengembangan usaha tidak fleksibel karena terkait dengan persetujuan pihak lain dalam hal ini Pemda Tingkat I dan pihak-pihak yang terkait lainnya. Selain itu pengangkatan direksi oleh pemerintah daerah cenderung bernuansa politik sehingga perusahaan daerah Sulawesi Selatan tidak bisa berkembang sebagaimana layaknya dengan perusahaan swasta lainnya.

Agar perusahaan daerah Sulawesi Selatan dapat bersaing dengan perusahaan swasta, maka perusahaan harus dikelola secara profesional. Pengangkatan direksi sebaiknya ditentukan oleh pengalaman dan *track record* direksi. Setiap tahun direksi perusahaan harus dievaluasi, apabila kinerjanya bagus maka masa kerjanya dapat diperpanjang. Kalau ada pertimbangan lain terjadi penggantian, maka akan ditempatkan pada posisi yang masih berkaitan dengan jabatan sebelumnya. Dengan demikian direksi perusahaan daerah berpeluang untuk memikirkan program jangka panjang. Sehubungan dengan kepemimpinan, Bennis dan Nanus 1985 yang dikutip oleh Rachmany (2006) menyatakan bahwa seluruh pemimpin akan selalu menghadapi tiga hal, yaitu (1) tantangan mengatasi resistensi terhadap perubahan; (2) menjadi perantara kebutuhan konstituen baik dari dalam maupun dari luar organisasi; (3) bertanggung jawab untuk menetapkan etika atau norma yang menuntut perilaku setiap orang dalam organisasi. Peran pemimpin yang

sedemikian strategis mendorong banyak kalangan untuk mencoba menganalisis berbagai aspek untuk menemukan sifat dan bentuk kepemimpinan yang diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

### Komitmen Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen kerja signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap kualitas pelayanan karyawan perusahaan daerah di Sulawesi Selatan. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa "Ada pengaruh positif komitmen kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan perusahaan daerah Sulawesi Selatan" dalam penelitian ini teruji secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen kerja karyawan maka kualitas pelayanan karyawan semakin baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan perusahaan daerah Sulawesi Selatan mempunyai komitmen kerja yang sangat tinggi. Karyawan merasa memiliki perusahaan. Oleh karena merasa memiliki perusahaan maka dia berupaya untuk selalu mengembangkan perusahaan dan bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang menjadi pekerjaannya.

Hasil uji konfirmatori ini juga memberikan interpretasi bahwa dari empat variabel yang digunakan dalam mengukur komitmen kerja, responden merespon rasa memiliki yaitu rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan sebagai variabel yang dominan sangat diperhatikan oleh karyawan. Untuk itu dalam menumbuhkan sikap komitmen kerja karyawan maka sedapat mungkin pimpinan perusahaan selalu mensosialisasikan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan tersebut. Komitmen dipandang sebagai ikatan psikologis atau emosional seseorang terhadap suatu organisasi sehingga orang itu bersedia menjalin hubungan jangka panjang dengan organisasi tersebut, sedangkan loyalitas dipandang sebagai tindakan positif yang diambil seseorang karena komitmennya terhadap organisasinya.

### Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap kualitas pelayanan karyawan perusahaan daerah di Sulawesi Selatan. Hal ini berarti

semakin tinggi budaya organisasi maka kualitas pelayanan karyawan semakin baik.

Hasil uji konfirmatori juga memberikan interpretasi bahwa dari tujuh variabel yang digunakan dalam mengukur budaya organisasi, responden merespon kegiatan manusia yaitu dalam bekerja, karyawan memiliki tantangan pekerjaan yang telah dilakukan dan bekerja dimana karyawan dapat mencapai prestasi yang berarti bagi pribadi karyawan sebagai variabel yang dominan sangat diperhatikan oleh karyawan. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi yang meliputi keseluruhan nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan-kepercayaan, dan opini-opini umum, dianut dan dijunjung tinggi bersama oleh karyawan perusahaan daerah Sulawesi Selatan. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (1983) menyatakan bahwa budaya dapat menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh anggota organisasi, menentukan batas normative perilaku anggota organisasi, menentukan sifat dan bentuk pengendalian organisasi, menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh anggota organisasi, menentukan cara kerja yang tepat, dan sebagainya.

Secara spesifik, peranan budaya dalam birokrasi adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi; menciptakan jati diri anggota organisasi; menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan pekerja yang terlibat di dalamnya; membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai system sosial dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian. Hal tersebut berpengaruh pada peningkatan kualitas karyawan. Penelitian yang relevan adalah hasil penelitian Tim Pascasarjana UI (2001) menyimpulkan bahwa beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja birokrasi pelayanan publik, yakni: (1) budaya paternalism yang sangat kuat, (2) sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pemimpin, (3) struktur birokrasi yang hirarkis, (4) pejabat birokrasi tidak berani mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan.

### **Struktur Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi tidak signifikan berpengaruh positif secara

langsung terhadap kualitas pelayanan karyawan perusahaan daerah di Sulawesi Selatan. Oleh karena itu, hipotesis menyatakan bahwa "Ada pengaruh positif struktural organisasi terhadap kualitas pelayanan karyawan perusahaan daerah Sulawesi Selatan" dalam penelitian ini tidak teruji secara statistik. Tidak terujinya secara statistik hipotesis tersebut disebabkan karena kondisi nyata yang ada di perusahaan daerah Sulawesi Selatan yaitu; (1) Pengambilan keputusan yang cenderung memusat pada pemimpin, (2) Struktur birokrasi yang hirarkis, (3) Tidak ada penjenjangan karir bagi karyawan, (4) Tidak ada SOP pada setiap unit/kegiatan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Tim Pascasarjana UI (2001) tentang faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja birokrasi pelayanan publik pada point 4 di atas.

### **Kualitas layanan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan karyawan dipengaruhi kelima variabel bebas yaitu variabel kompetensi karyawan, kepemimpinan, komitmen kerja, budaya organisasi, dan struktural organisasi perusahaan tanpa mempertimbangkan variabel lain. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil uji konfirmatori juga memberikan interpretasi bahwa dari lima variabel indikator yang digunakan dalam mengukur kualitas pelayanan, responden menilai bahwa kemampuan dan keseriusan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dan keakuratan pelayanan karyawan kepada pelanggan sebagai variabel yang dominan sangat diperhatikan oleh karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor dalam penelitian ini yang signifikan mempengaruhi kualitas layanan adalah kompetensi karyawan, komitmen kerja karyawan, dan budaya organisasi di perusahaan tersebut. Namun dari keseluruhan faktor yang diteliti, masih banyak faktor lain yang belum terangkum dalam penelitian ini. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi dari persamaan struktural pertama yang nilainya hanya sebesar 9.8%. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa masih ada faktor lain yang lebih dominan mempengaruhi kualitas layanan karyawan perusahaan daerah di Sulawesi Selatan. Hal tersebut menjadi acuan bagi peneliti beserta peneliti lainnya untuk meneliti lebih lanjut faktor lain yang lebih dominan



pengaruhnya terhadap kualitas pelayanan karyawan perusahaan daerah Sulawesi Selatan sehingga dapat menjadi masukan ke pengelola perusahaan daerah Sulawesi Selatan dalam meningkatkan kualitas layanannya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi dan komitmen kerja karyawan berada pada kategori sangat tinggi dan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, struktural organisasi, dan kualitas pelayanan karyawan berada pada kategori tinggi. Dari hasil analisis hubungan kausalitas antar variabel dapat juga disimpulkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan perusahaan daerah Sulawesi Selatan, sedangkan kepemimpinan tidak signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap kualitas pelayanan karyawan Perusda Sulawesi Selatan. Selanjutnya, komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan, sehingga dengan meningkatnya komitmen kerja akan meningkatkan terhadap kualitas pelayanan karyawan. Begitu pula budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan, namun demikian struktural organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan Perusda Sulawesi Selatan.

### Saran

Hasil penelitian ini menyarankan kepada manajemen Perusda Sulawesi Selatan untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, meningkatkan komitmen kerja karyawan dengan memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada karyawan dan menciptakan suasana yang aman dan nyaman bagi karyawan, dan meningkatkan budaya organisasi melalui sosialisasi kepada seluruh karyawan mengenai nilai-nilai, norma-norma, dan opini-opini umum yang

dianut dan dijunjung tinggi bersama oleh karyawan. Selanjutnya, dalam pengangkatan direksi Perusda Sulawesi Selatan, seharusnya tidak bernuansa politik, tetapi didasarkan pada kemampuan dan track record dalam bidang bisnis sehingga pengelolaan perusahaan betul-betul secara profesional, begitu pula dalam pengambilan keputusan tertentu diberikan kewenangan kepada masing-masing unit bisnis, Struktur birokrasi yang tidak hirarkis, sebaiknya ada penjenjangan karir bagi karyawan, dan ada SOP pada setiap unit/kegiatan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Devas, N., B. Binder, A. Booth, K. Davey, R., Kelly. 1989. *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*. Jakarta: UI Press.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor*. Semarang: Fakultas Ekonomi Undip.
- Hersey, P., Blanchard. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, terjemahan, Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Rachmany, H. 2006. *Kepemimpinan dan Kinerja Peningkatan Kinerja Organisasi melalui Kepemimpinan yang Memberdayakan Karyawan*. Jakarta: Yapensi.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*, Pre.Hall, Com/Robbins, pp 52.
- Siagian, S.P. 1995. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Tim Peneliti BKN. 2003. *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan karyawan*, Puslitbang BKN.
- Tjiptono, F. 2004. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi.
- \_\_\_\_\_. 1996. *Strategi Bisnis dan Manajemen*. Yogyakarta: Andi.
- Undang-Undang Otonomi Daerah. 2004. Surabaya: Penerbit "Karina".
- Yahya, M. 2010. *Analisis Penerapan Strategi Korporate pada Perusahaan Daerah Sulawesi Selatan Jurnal Capacity Makassar*.
- Yahya, M. 2011. *Formulasi Strategi Unit Bisnis Pada Perusahaan Daerah Sulawesi Selatan*. Disertasi Universitas Hasanuddin Makassar.